

ENSGSI

ANALYSE STRATEGIQUE :

Innovation et outils d'aide à la décision

COURS

Par

Vincent BOLDY

ANALYSE STRATEGIQUE

- 1) DEFINITION
- 2) STRATEGIE ET INNOVATION
- 3) HISTORIQUE RAPIDE : les tendances lourdes dans l'industrie
- 4) LES PRINCIPALES APPROCHES STRATEGIQUES :
 - par les coûts
 - courbe de vie et stratégique
 - le BCG et ses limites
 - l'approche Marakon
 - les analyses par filière
 - les tableaux de Porter
 - les diagrammes Harvard-Trident-Tows
 - la méthode des plates formes

1) **DEFINITION**

La stratégie c'est un ensemble de décisions et d'actions permettant d'anticiper, ou au moins de se prémunir face à des avenir peut-être prévisibles mais en tout cas incertains.

La stratégie et la planification stratégique rassemblent donc un ensemble de choix sur ce que l'entreprise veut faire, veut devenir. Il s'agit de plus d'un descriptif concernant la façon de mener à bien la mise en œuvre des décisions.

La stratégie concerne donc la définition d'un futur souhaité. Elle intègre des variables factuelles (ce qu'est l'entreprise et son environnement) mais aussi subjectives (les valeurs des individus, leur perception des choses, les craintes et les certitudes). Elle prend une forme particulière dans le cadre de l'innovation du fait de l'incertitude et de la complexité des processus de développement technologique. Elle vise à définir et à faire partagé un sens global de développement.

La stratégie vise à répondre à différentes questions dont :

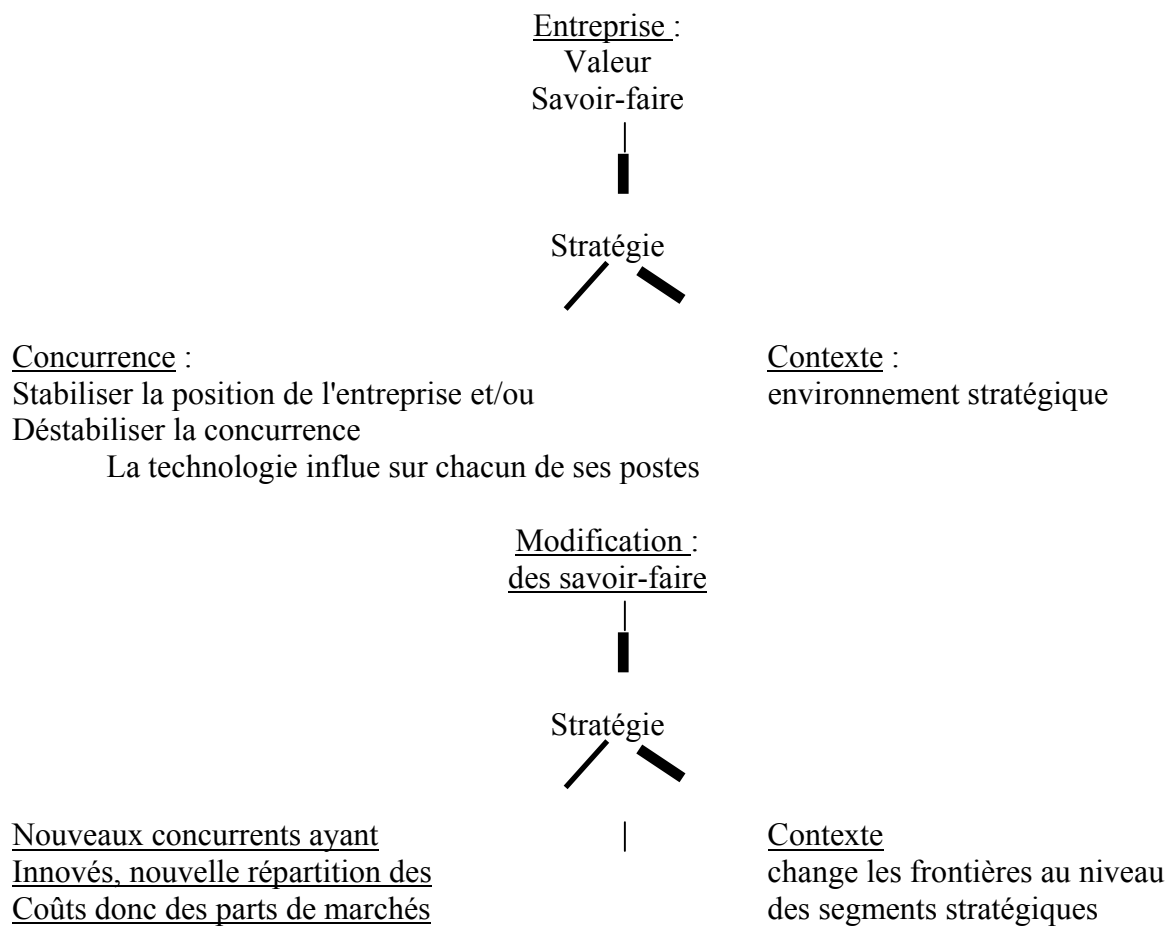
- Que devons nous faire/produire
- Comment créer des synergies (2+2=5 !)
- Comment gérer nos ressources
- Comment se développer :
 - Innovation
 - Diversification
 - Pénétration sur de nouveaux marchés
 - Simple croissance
- Quelles sont nos priorités (en particulier en terme de clients)
- Où sont nos alliés, nos adversaires, quels partenariats créer
- Quelles sont nos contingences : que se passe-t-il au cas où ?
- Quelles sont nos valeurs de base.

Pour Mac Kinsey, la stratégie c'est l'ensemble des décisions visant à rencontrer au maximum les besoins du consommateur. Booz Allen ajoute qu'il s'agit d'atteindre en même temps des objectifs économiques préalablement définis.

La stratégie est liée aux notions de :

- survie
- croissance
- développement

La stratégie s'appuie sur le tripôle entreprise/concurrence/contexte



2) DECISION STRATEGIQUE EN INNOVATION

La stratégie concerne la participation de la direction au développement du système projet innovant d'une part et la définition d'un sens général de développement d'autre part..

Le pilotage du projet est effectué généralement par le chef de projet. La direction dans ce schéma dispose de toutes les informations disponibles concernant l'évolution du projet.

Les décisions qui restent à prendre relèvent donc du niveau stratégique. On cite généralement les éléments suivants :

- quelles ressources affectées au projet ?
- quelles actions vis à vis de l'environnement faut-il lancer ?
- en fonction de la stratégie de l'entreprise, qu'elles sont les décisions stratégiques spécifiques au projet étudié ?
- faut-il poursuivre le projet, le stopper ou le faire évoluer différemment ?

Il apparaît alors que la direction :

- initialise sa réflexion en particulier en se référant à ses valeurs de base et à ses aspirations fondamentales. Dans le cas des PME par exemple la notion de transmissibilité de la société à un proche peut s'avérer importante, au même titre que le respect d'un capital maîtrisé par une famille,
- formalise : la direction va poser le problème en reformulant les remarques des chefs de projet et en considérant les données de l'environnement. Il s'agit d'identifier en particulier les domaines d'action les plus pertinentes, la technique, la finance, le commercial, l'allocation des ressources, le partenariat, la communication ...,
- crée : en décidant d'une stratégie c'est à dire d'une cible à atteindre et du plan d'action qui le permet. Elle met en forme une proposition spécifique à la situation à un moment donné (concernant le projet et l'entreprise) et à sa vision du futur,
- étudie la faisabilité : soit en observant l'impact de la mise en œuvre du plan d'action stratégique, soit en testant celui-ci auprès d'experts internes ou d'instances externes (on citera à titre d'exemple le rôle joué parfois à ce niveau par le banquier ou l'expert comptable),
- valide : ces décisions en observant leur impact sur l'environnement (dont la clientèle) et le projet,
- communique : c'est la phase de diffusion auprès des acteurs du projet et de son responsable. Cette étape vise à l'appropriation des lignes politiques de l'entreprise par les acteurs eux-mêmes afin d'en faciliter la mise en œuvre.

Ce travail de réflexion conduit à intégrer le long terme dans les décisions prises sur le projet. Il permet de prendre en compte non seulement la nécessité d'aboutir dans le projet mais aussi de vérifier sa compatibilité avec les autres activités de l'entreprise.

Ces tâches peuvent être assumées grâce à des outils méthodologiques ou de manière empirique ou encore intuitive. Nous serions enclins à penser que l'incertitude et la difficulté de programmer un projet innovant impliquent un développement de ce type d'attitude.

Les décisions résultant de cette activité stratégique participent à la construction du projet.

Les résultats dans le domaine stratégique sont des décisions et des actions. Parmi les décisions on citera :

- des affectations de ressources (budget du projet par ex.),
- des choix parmi des propositions du groupe de travail
- (choix d'un distributeur par ex.),
- des tâches supplémentaires confiées au groupe (étude de l'intégration d'un partenaire par ex.),
- des nouvelles spécifications pour la future activité (niveau d'investissement maximal par ex.),
- l'arrêt ou la poursuite du projet.

On notera que pour cette dernière décision les données objectives ne sont pas toujours utilisées. BOULDING pense même que très peu de dirigeants savent arrêter un projet qui s'avère peu rentable après de longs mois d'études et ceci malgré des prévisions négatives.

Les actions résultantes peuvent être très diverses, citons :

- de la communication avec le groupe de travail,
- des modifications dans la constitution du groupe,
- des actions en direction de l'extérieur (recherche de partenaires par exemple).

Enfin notons que ce travail stratégique doit être mené régulièrement durant le projet. Celui-ci se construit au juste mesure des décisions et des événements. La stratégie doit donc régulièrement être ajustée.

De plus, on considérera l'importance de définir un sens général à l'action, une cible idéale. Cette cible représente la direction à suivre, le sens de construction de tous les projets de l'entreprise. Il s'agit de la traduction des valeurs fortes de l'organisation et de sa représentation de son futur souhaité. Ce travail est complémentaire de la réflexion menée au niveau de chaque projet. Il va au delà de la notion d'objectif et se base sur des principes.

A revoir : on reprendra les notions "d'ancrage stratégique" "d'homéostasie" présenté dans le cours relatif à la définition de la notion d'innovation ainsi que les concepts constructivistes.

3) HISTORIQUE SUCCINT

La stratégie résulte du traitement de diverses informations. Elle représente un exercice de synthèse.

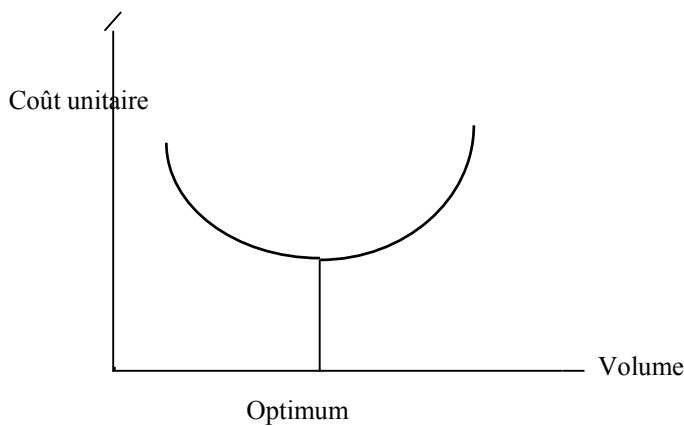
Ors, au cours du temps, le poids des différentes informations traitées a changé du fait du contexte général et de la concurrence.

Avant les années 60

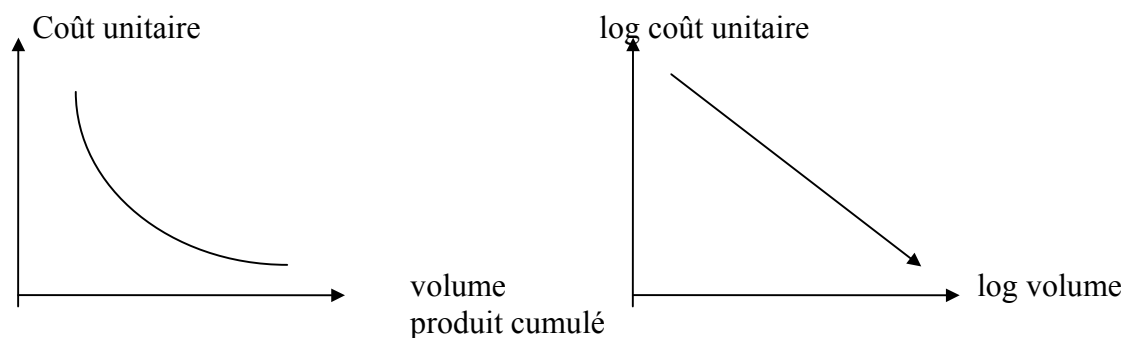
On cherche à couvrir un marché caractérisé par une très forte demande, en cherchant à accroître la productivité.

On raisonne en terme d'économie d'échelle.

La stratégie : gérer les moyens et les hommes afin de faire des économies d'échelle.



On cherche à prolonger la durée de vie des produits pour bénéficier des effets d'apprentissage.



Année 1960/70

Le poids de la demande augmente, les besoins sont de plus en plus spécifiques. On assiste à des stratégies de prolifération. On cherche à personnaliser les produits.

- en 1961, il y a 11 variantes de Renault 4
- en 1977, il y a 6000 variantes de R 18.

Le problème qui s'est posé ensuite est une évolution du contexte : avec une accélération du cycle de vie des produits.

- Ex : Renault incapable de moderniser de grandes gammes rapidement.

Le marketing prend de l'importance. On raisonne produit marché.

Année 1980-90

Le besoin du client est de plus en plus spécifique. La satisfaction de ce besoin passe par la recherche de solutions techniques complexes, et donc la mise en œuvre de technologies pointues. L'investissement pour le développement technologique est énorme.

Le nouveau concept est celui de :

Besoin – Solutions Techniques – Technologies

Ex : Texas Instrument — électronique
Besoin identifié : faire parler des ordinateurs
Solution technique : Synthèse vocale
Technologie électronique sur les marchés : médicaux, jouets,...

4) PRINCIPALE APPROCHES

Différentes approches existent. Dans de nombreuses situations on recommande l'utilisation conjointe de plusieurs d'entre elles.

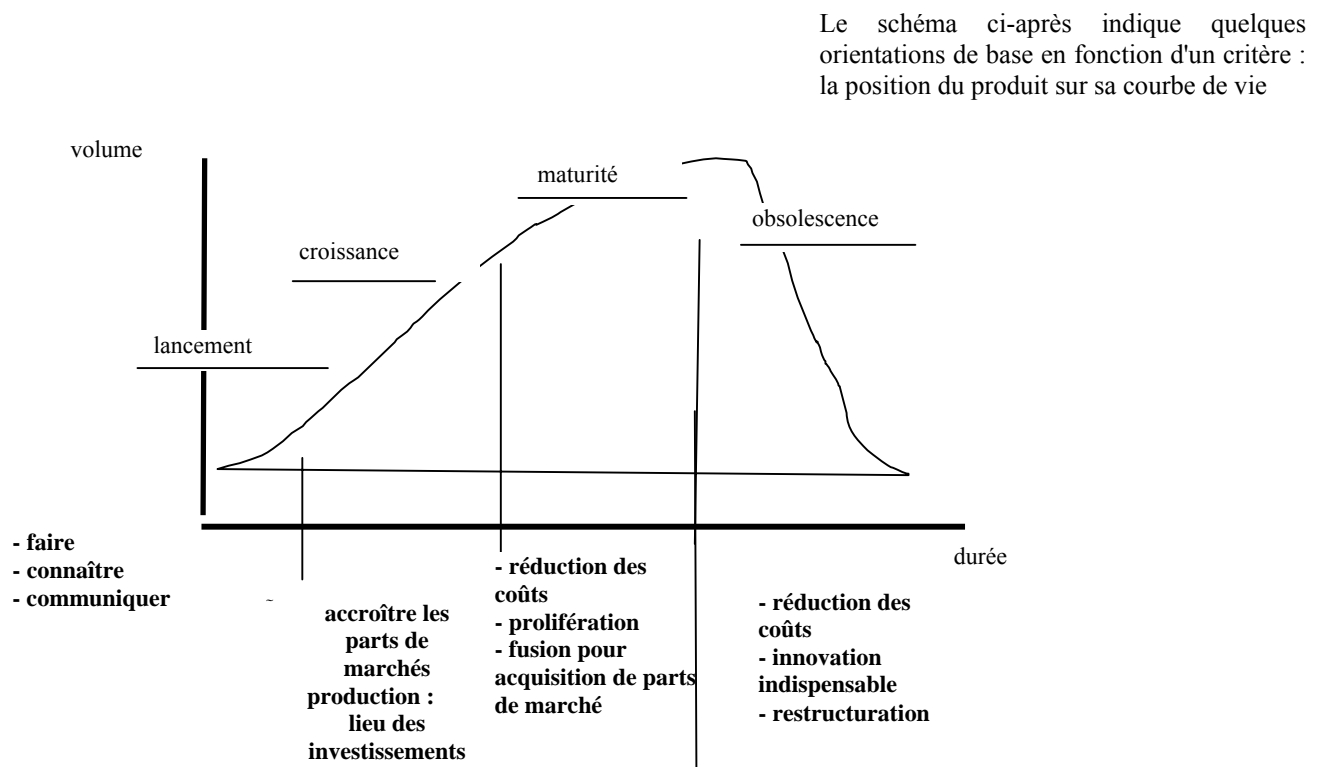
4.1 PAR LES COÛTS ET LE FINANCIER

Les stratégies adoptées visent à :

- des économies d'échelle
- des effets d'apprentissage
- la réduction globale des coûts :
 - de fabrication
 - de commercialisation (**fusion de sociétés**)
 - de logistique (**sous-traitance**)
 - de recherche (**partenariat, fusion**)
- la structuration des hauts de bilan :
 - **fusion de sociétés** pour consolidation des bilans
 - **holding** (réduction des risques, capitaux propres optimisés)

4.2 LE COUPLE PRODUIT-MARCHE

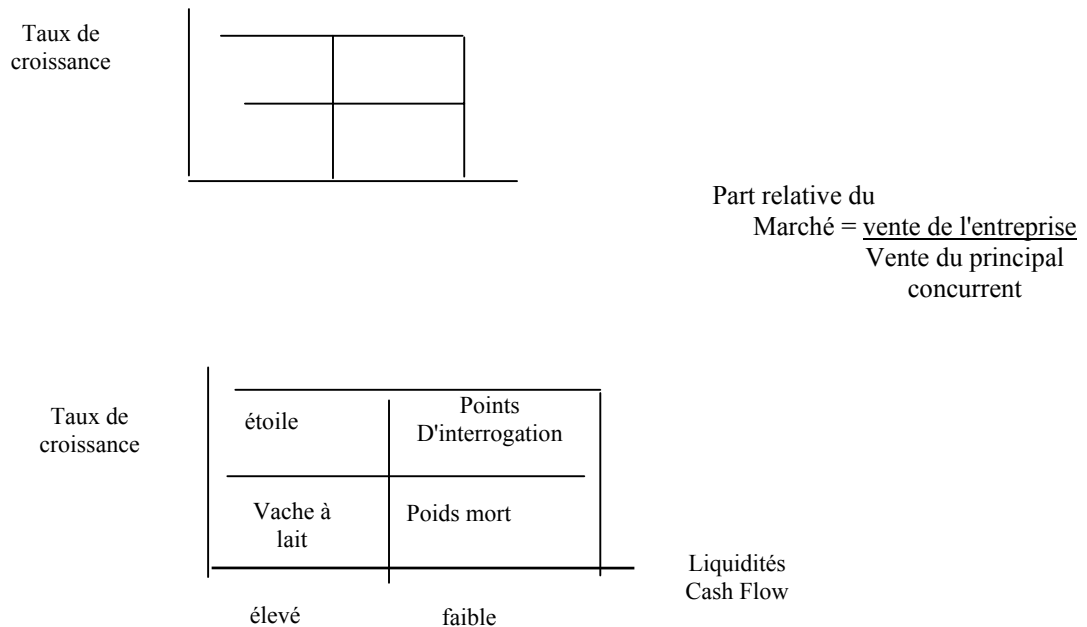
4.2.1. La courbe de vie du produit



Stratégiquement, il convient au plus tard de lancer une innovation en fin de phase de maturité. En terme de stratégie de réduction du cycle de vie, on lance l'innovation en fin de phase de croissance. Il faut donc gérer les projets innovants pour arriver sur le marché au bon moment.

4.2.2. Le BCG

Il s'agit de positionner toutes les activités (produits, services) de l'entreprise sur la grille ci-après. En général on représente chaque activité par un disque dont la surface est proportionnelle au chiffre d'affaire correspondant.



Il est préconisé par le cabinet BCG de désinvestir des poids morts, et d'utiliser des liquidités générés par les vaches à lait pour développer des activités étroites en point d'interrogation.

Exemple de Portefeuille : Philips Morris = Tabac + Industries Alimentaires

Exemple d'utilisation : BSN qui quitte le verre plat pour l'agroalimentaire

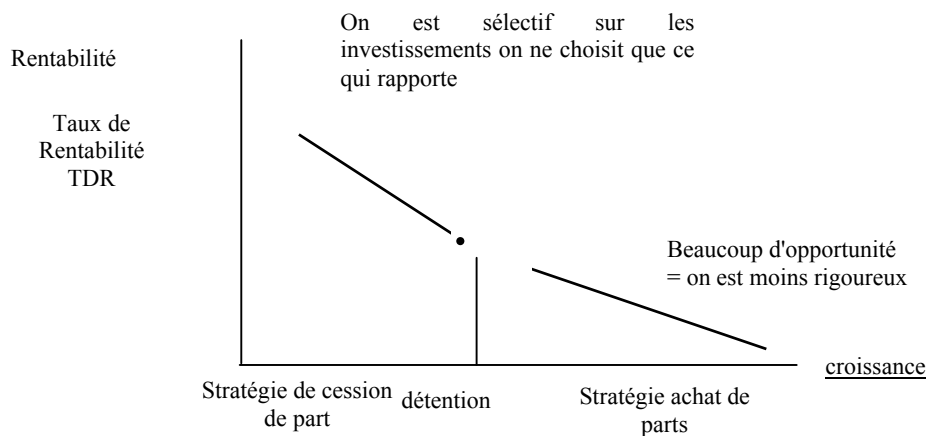
4.2.3. Approche Marakon : limites du BCG

Le problème du BCG = il part du principe que la croissance est synonymes de rentabilité. En fait, elles tendent à se substituer.

Sachant que l'on considère la rentabilité des placements en actions :

Ex : $\frac{\text{CAF}}{\text{Action}}$ ou $\frac{\text{CAF}}{\text{Investissement}}$ (bénéf. + Amortissement)

On obtient souvent une évolution de la rentabilité comme décrit ci-après.

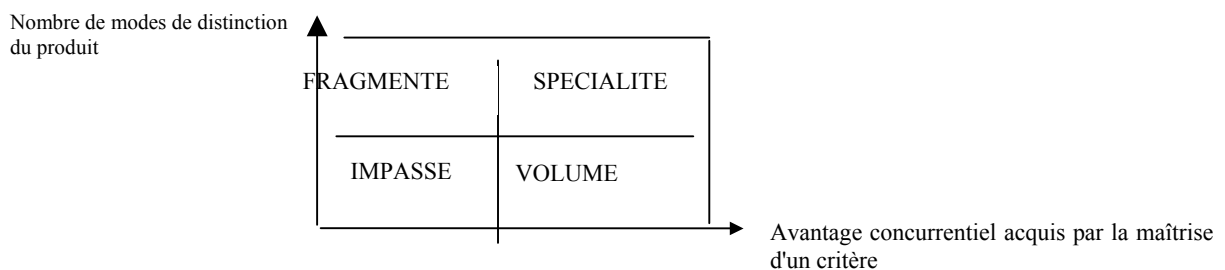


Donc, contrairement à ce que dit le BCG, il ne faut pas forcément se limiter à investir ce qui présente un taux de croissance élevée.
On peut augmenter le cash en éliminant des parts !

Donc certains contextes sont selon le BCG des points d'interrogation alors que ce sont des zones stables à bon revenu.

LA NOUVELLE MATRICE BCG

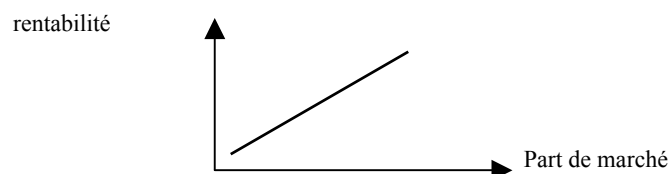
Elle mise à positionner les produits selon une nouvelle matrice.



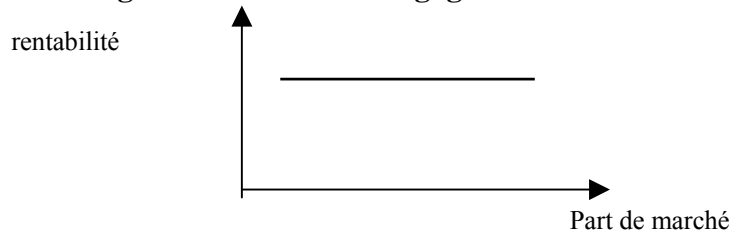
Selon les catégories on distingue :

- volume : la taille de l'avantage concurrentiel est élevé
le nombre de façon de se différencier est faible

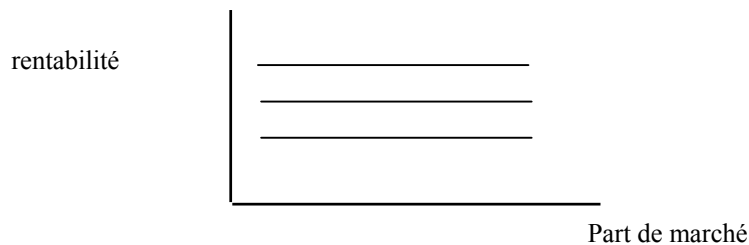
On peut appliquer l'approche classique BCG : **Augmenter les parts de marché et baisser les coûts**



~
Impasse : le rendement est faible pour tous les concurrents et l'avantage est faible peu de différence entre les + rentables et les – rentables. Ex : acier
la stratégie consiste à se désengager ou à restructurer régulièrement.



~
Fragmenté

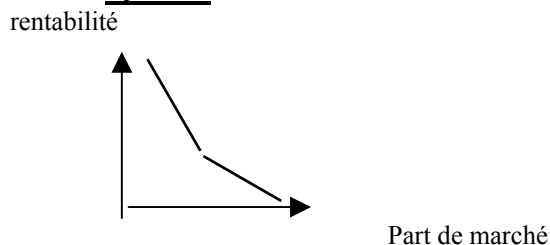


Pas de corrélation entre la part de marché et la rentabilité. Les gros (ou petits) peuvent être peu ou très performants,
 Ex : les restaurants

Il faut trouver la bonne "niche" et la bonne organisation

~
Spécialité : rentabilité plus grande
 distinction possible
 Ex : pharmacie

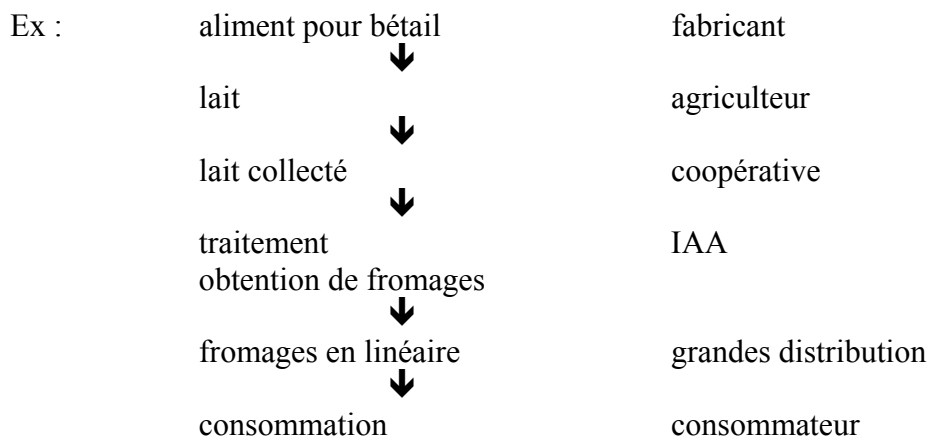
Il faut innover et veiller en cas de très fort développement en volume de l'activité à adopter la bonne structure industriel. On peut choisir de rester "petit".



4.2.3 APPROCHE PAR FILIERE TECHNOLOGIQUE

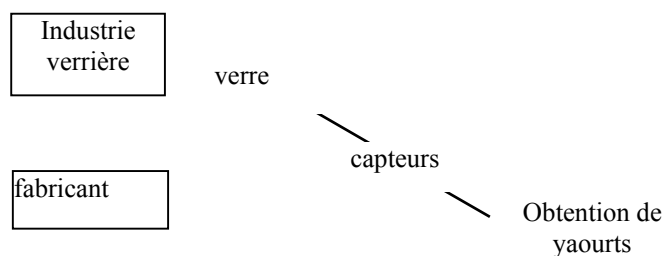
Une filière est représentée par l'ensemble des séquences, des opérations unitaires menant de la matière première jusqu'au produit fini.

Il s'agit donc d'identifier les acteurs, les structures réalisant des opérations conduisant à l'élaboration de produits intermédiaires puis finis.

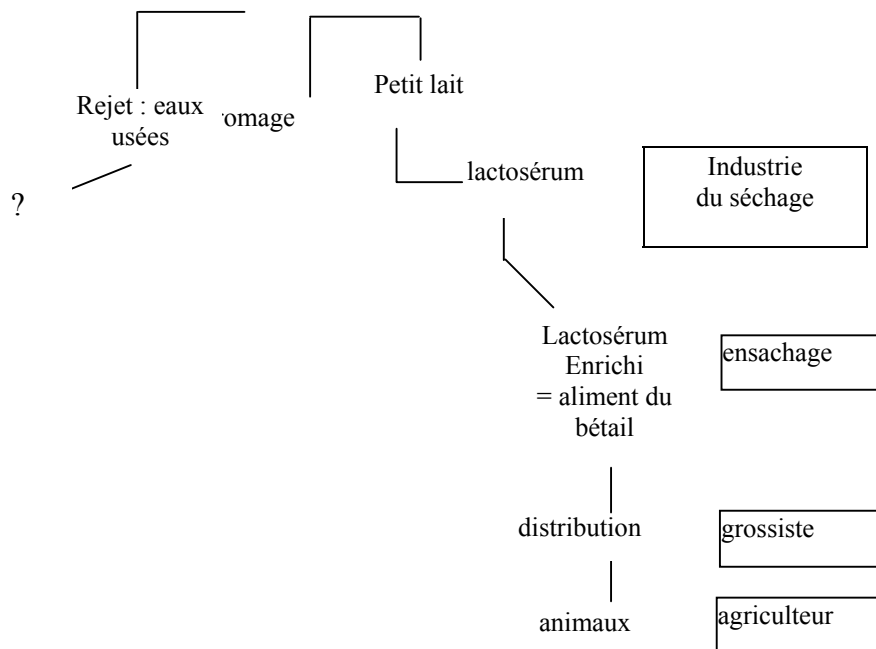


En fait, il existe des filières annexes ou auxiliaires qui viennent complexifier le système.

Ex : pour faire des yaourts, il faut des capteurs (température)



On a également pour chaque séquence, des coproduits qui peuvent être à l'origine d'une nouvelle filière. Ex : le petit lait



On a également des sous-produits, c'est-à-dire des rejets, des freintes à éliminer.

Le problème stratégique qui se pose est de savoir dans quelle voie la structure doit se développer ?

- doit-elle investir dans une
 - cofilère
 - filière auxiliaire
 - filière sous-produits

En réalité on constate des tentatives pour :

- **annexer l'aval de la filière :**

- ➔ leurs atouts = maîtrise totale des ressources (mais que représente-t-elle dans le coût global)
- ➔ leurs faiblesses = nouveaux clients
- nouveaux savoir-faire
- nouveaux produits

BILAN : intéressant en terme de valeur ajoutée, d'indépendance, mais très risquée,

- **annexer l'amont de la filière** = les supermarchés qui se mettent à fabriquer. Promodès avait des installations pour produire son vin).

→ Atouts = maîtrise la distribution

→ Faiblesses = nouveaux savoir-faire nécessaires

BILAN : permet d'accroître les marges si on acquiert la maîtrise du métier,

- **on investit dans son métier de base**, on innove sur le produit et l'organisation. Ex : l'automobile qui se recentre sur conception et montage et abandonne le reste. Risque : être trop "mono-produit". Avantage : on peut se positionner en spécialiste et accroître ses marges financières,
- **on se diversifie, on attaque de nouvelles filières**
 ~ intérêt : moins de risque en cas de crise sur un secteur,
 ~ limites : dispersion des investissements en développement.

Ex : VW a revendu ses activités dans le domaine informatique.

Limites Générales de l'approche en terme de filière.

L'efficacité générale de la filière n'est pas toujours cohérente avec l'efficacité maximale de chaque maillon.

Les intérêts peuvent ne pas être en synergie.

Ex : l'agriculture a besoin d'une population élevée d'agriculteurs pour être une force représentative dans la société.

La filière globale a surtout besoin :

- ~ d'un lait homogène,
- ~ de qualité,
- ~ à un certain prix.

APPROCHE TECHNOLOGIQUE

Aujourd'hui on constate une accélération du développement technologique : beaucoup de nouveaux produits, de nouveaux process. Les entreprises ont une stratégie basée sur l'innovation, en effet, le développement technologique a un impact majeur :

L'IMPACT DU DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE

On distingue quatre stratégies de base en innovation :

les novateurs : très réactifs aux signaux extérieurs, font beaucoup d'efforts pour être présents très tôt sur de nouvelles activités même si la rentabilité n'est pas garantie,

les analystes : rarement les premiers, ils sont organisés pour suivre leur environnement, et réagir très vite en faisant mieux que la concurrence (coût, innovation),

les défenseurs : protègent leurs produits et leur zone d'influence par de la qualité, des prix compétitifs et des services. Ne s'intéressent qu'aux aspects fondamentaux dans les évolutions extérieurs,

les réactionnaires : sont peu agressifs dans la défense de leurs produits, ne réagissent qu'à de fortes pressions externes.

- **Pour un novateur :**

- il fixe le prix durant les premières années,
- il définit l'image,
- il obtient une expérience dans la connaissance des coûts

- **Pour un spécialiste "suiveur"**

- effet prix
- effet image de marque
- effet gamme

- **Pour toute la filière**

structuration de la concurrence : l'accès à la technologie peut exiger de forts investissements, un savoir-faire, une parfaite maîtrise des facteurs-clés

- change les frontières entre segments
- baisse globale des coûts
- réduit la main-d'œuvre
- apparition de nouveaux concurrents-entrants

4.2.4 LES APPROCHES STRUCTURELLES DE PORTER

Porter a cherché à définir des outils d'aide à la décision intégrant à la fois la position vis à vis des concurrents et la chaîne de valeur de l'entreprise (c'est-à-dire la séquence des fonctions nécessaires à la mise en marché du produit).

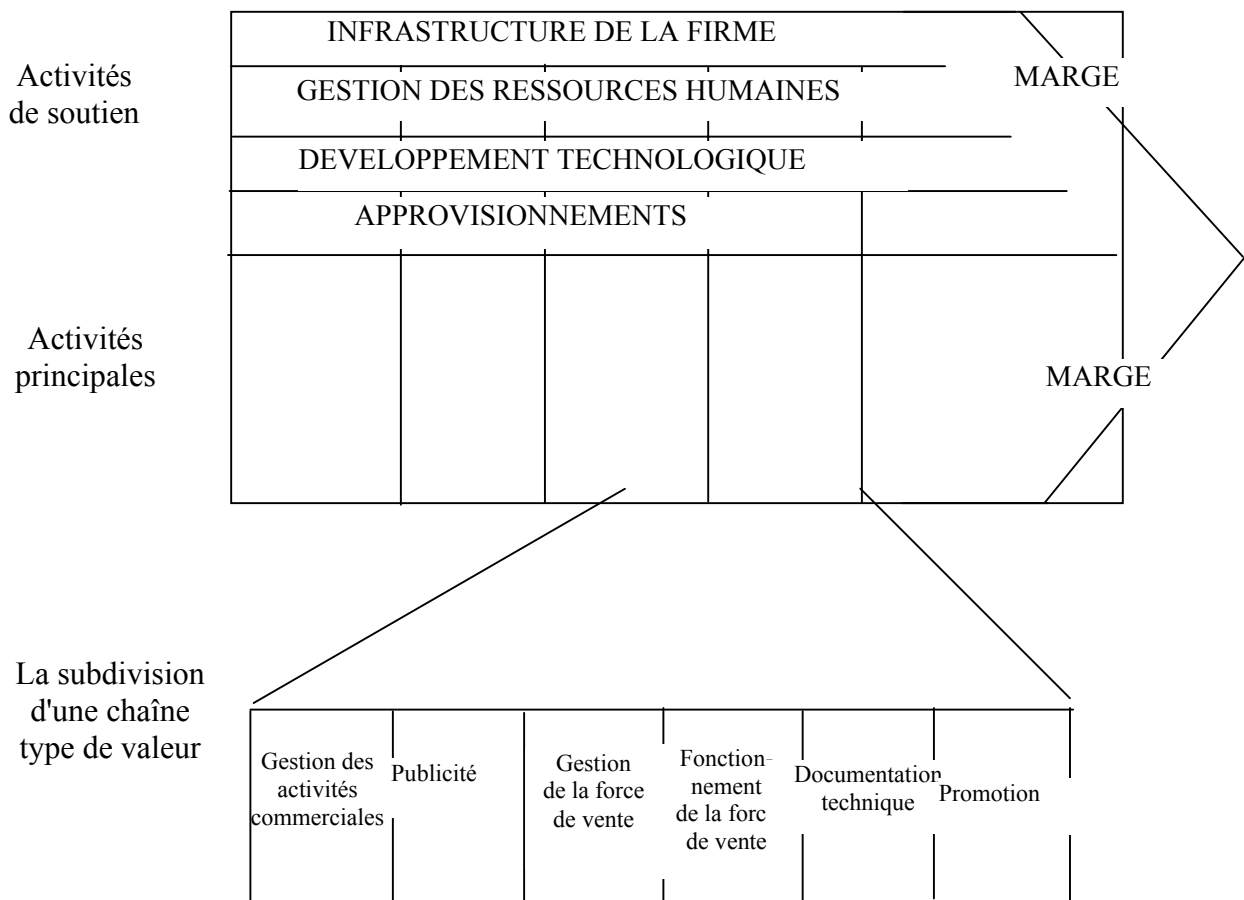
Porter distingue trois axes stratégiques majeurs :

~ le positionnement par les coûts : dans certains contextes il convient de déterminer si un ascendant peut être pris sur les concurrents par le biais de prix de vente plus faibles ou par des marges importantes. L'entreprise investit alors pour la réduction des coûts?

la différenciation : il s'agit d'élaborer un produit ayant une ou des fonction(s) différentes des concurrents et donc de le différencier des concurrents?

la focalisation : il s'agit de spécialiser un produit vers une niche du marché.

Pour traduire en interne ses choix stratégiques, il convient d'analyser l'entreprise en terme de savoir-faire majeur à l'aide de la séquence ci-après



En fait pour chaque séquence de la chaîne de valeur, on détermine les atouts et les points faibles de l'entreprise. On détermine également l'importance stratégique. **Il s'agit alors de décider si l'entreprise garde ou se désengage de cette étape suivant l'orientation choisit, un pour chaque séquence, on définit les conséquences sur la gestion de l'infrastructure, des ressources humaines, des investissements technologiques et des achats.**

4.2.6 L'APPROCHE HARVARD TRIDENT

Cette méthode est directement issue d'une vision systémique de l'entreprise car elle tend à croiser des informations descriptives de l'environnement de l'entreprise d'une part et du fonctionnement interne d'autre part.

Elle cherche de plus à résoudre un triple enjeu :

- ce qui nous entoure = contingences environnementales
- ce que l'on veut = valeurs et objectifs de l'entreprise
- ce que l'on peut = savoir-faire et ressources de l'entreprise.

En pratique on définit :

- ~ les opportunités et les menaces externes,
- ~ les points forts et faibles en interne.

On croise ces variables à l'intérieur du tableau ci-après.

On cherche en pratique à sélectionner des actions stratégiques en majorité offensives.

		OPPORTUNITES	MENACES
POIN TS FOR TS		STRAT. OFFENSIVES	STRAT. OFFENSIVES
POI NTS A DEV ELO PPE R		STRAT. DEFENSIVES	STRAT. DE DEGAGEMENT

PLAN STRATEGIQUE

LA METHODE DES PLATEFORMES

L'approche dite " par plate-forme " est une démarche permettant de combiner une analyse marketing de l'environnement de l'entreprise et l'étude de ses savoir-faire technologiques.

Une plate-forme-produit est un ensemble de technologies fondamentales autour desquelles on va bâtir différents produits. Ainsi les fabricants automobiles, élaborent des gammes de produits "autour" d'un moteur unique, associé à un châssis unique. Cette stratégie de produits permet de réduire les frais de production et de développement de manière substantielle en lançant des familles de produits à partir de la plate-forme commune.

Meyer distingue 4 stratégies différentes pour mettre en œuvre une politique d'innovation basée sur le concept de plate-forme. Deux critères sont valorisés pour établir un choix entre ces 4 stratégies :

- ~ le rapport prix de vente/performance du produit,
- ~ le segment de marché

Prix/performance

haut

moyen

bas

Segment de marché

Segment
A

Segment
B

Segment
C

Segment
D

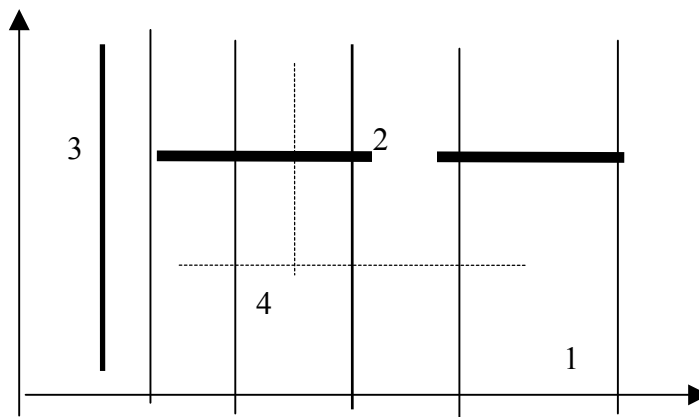
Segment
E

Tableau de MEYER

On note que cette approche nécessite une parfaite connaissance du marché afin de définir des catégories de clients : des segments. De plus elle suppose une parfaite compréhension des besoins des utilisateurs du produit afin de mesurer les performances de ces produits, c'est à dire le rapport fonction du produit/besoin du client.

Le tableau de Meyer permet donc de définir des niches (il y en a 15 dans le schéma ci-dessus). Ce sont des marchés-cibles pour notre produit, représentés par l'intersection entre les 2 axes.

Les quatre stratégies de MEYER se définissent ainsi :



La stratégie 1 consiste à n'intégrer qu'une niche : on se spécialise sur un segment et les technologies de base sont toutes mobilisées pour un seul type de produits. Il s'agit de chercher à se spécialiser, si cela est possible. Ceci permet de cibler tous les développements, tous les investissements sur un unique type de produit et de là tirer un avantage concurrentiel. C'est l'exemple des cloisons de bureaux de la société ORDITEC. Cette stratégie présente le risque de budget R et D élevé, et d'absence d'économie d'échelle au niveau des achats.

La stratégie 2 "dites horizontale" consiste à utiliser une même plate-forme technologique pour attaquer différents segments de marché. C'est le cas de Gillette qui sur la base de son moteur et de moulages plastiques distribue des rasoirs pour hommes et femmes ainsi que des tondeuses à barbe. Avantage : des économies d'échelle à condition d'investir au niveau de la promotion pour rendre les produits attractifs dans chaque niche.

La stratégie 3 "dites verticale" consiste à utiliser une plate-forme technologique de base pour ensuite développer des pièces ou des fonctions périphériques jouant sur les performances du produit. On peut ainsi chercher à améliorer un produit, on le banalise. Avantage : des économies d'échelle. Risque : canibalisation de gammes.

La stratégie 4 "dites croisée" consiste à associer les stratégies 1 et 2. C'est le cas de Compaq avec l'énorme élargissement de ses gammes en informatique. Avantage : offrir des gammes de produits pour tous clients, économie d'échelle. Risque : mauvaise maîtrise des systèmes entourant la plate-forme du fait de leur multiplicité (lourdeur logistique par exemple).

Ces stratégies nécessitent une parfaite analyse du produit, du process et des compétences technologiques du personnel.

STRATEGIE / CONSTRUCTION DES PROJETS/OBJECTIFS

CONCLUSION

A la lecture de ce document, il convient de retenir que:

- ~ il existe des méthodes formalisées facilitant la prise de décision en contexte complexe et incertain,
- ~ il est important de comprendre l'esprit de ces méthodes. Porter se base la valeur ajoutée et des liens entre activités, TOWS cherchent l'équilibre entreprise environnement grâce à la valorisation des points forts de l'entreprise (de plus elle développe la capacité à lire les opportunités parmi les événements externes)
- ~ ces méthodes ne sont pas génériques, elles ont des spectres d'utilisation complémentaires,
- ~ les outils d'aide à la décision visent surtout à développer la capacité, à porter différents regards sur une situation, à aborder les problèmes en développant plusieurs modes de raisonnement,
- ~ il existe des "recettes (solutions) stratégiques" dont l'emploi présentent un intérêt ou des difficultés suivant les contextes. Il n'y a pas de liens systématiques entre un problème donné et une réponse stratégique donnée,
- ~ les méthodes facilitent la prise de décision mais ne garantissent pas la qualité de la décision,
- ~ l'aspect méthodique présenté dans ce cours doit être complété par la lecture de nombreux cas, pour se créer une culture stratégique. De plus la mise en œuvre des outils nécessitent une phase d'apprentissage.
- ~ ces outils doivent être vus comme des moyens de se représenter une cible (futur souhaité) permettant d'orienter les projets de l'entreprise. Il convient alors de se reporter aux cours de conduite des projets innovants pour aborder les phases complémentaires de mises en actions.

ANALYSE STRATEGIQUE :

Innovation et outils d'aide à la décision

ETUDE DE CAS

ETUDE DE CAS

Courbe de Vie

Critiquer les cas suivants à l'aide des courbes de vie

Cas 1

La société O fabrique des cloisons de bureau. Elle aménage des espaces de travail dans des ateliers. Ce sont des cloisons, avec des vitres et des portes qui peuvent être ajustées à la demande du client. Les commerciaux proposent un aménagement, un plan, un devis. Après commande, O découpe des profilés standard, des plaques et des vitres standards. Le tout est envoyé au client avec les portes. Les monteurs assemblent sur place.

Le marché est en régression et la concurrence des pays de l'est devient féroce. L'entreprise se lance actuellement sur le marché de l'encoffrement acoustique de machines. Une évolution dans la composition des plaques et le mode de montage a été menée afin d'accroître les qualités acoustiques des matériaux.

Cas 2

La société X fabrique des bouteilles plastiques par extrusion. Ces bouteilles sont livrées moulées à des entreprises agro-alimentaires. Le plastique continue à prendre la place des contenants en verre. De plus les petits contenants plastiques gagnent des parts de marché vis à vis des boîtes en aluminium.

La société X faisait exclusivement des bouteilles grand format (1,5 litre). Dans un souci de diversification, elle a investi dans un programme de mise au point d'une machine permettant de faire des barquettes individuelles pour plats cuisinés. Ces barquettes sont utilisées par les traiteurs et les grandes surfaces. Les marges sur les barquettes sont supérieures à celle des bouteilles. Ce marché est en régression faible mais continu.

Cette diversification est préférée à l'investissement dans la fabrication de bouteille petit volume.

Cas 3

La société B produit des boissons à base de concentré de jus de fruit. Le marché stagne. Il n'y a plus d'évolution de la consommation. La promotion permet d'assumer à peu près la même part de marché annuellement. Il y a un effritement des marges dues à des remises commerciales plus nombreuses accordées à la grande distribution. De ce fait un investissement, dans une machine à concentrer plus performante et permettant de réduire le coût de production, est repoussée pour l'instant. La prise de participation dans une petite société concurrente est envisagée. Cette dernière est proche du dépôt de bilan.

ETUDE DE CAS

Grille BCG

Etablir le portefeuille des activités du groupe BOUYGUES.

On citera pour mémoire :

- ~ les travaux publics,
- ~ le bâtiment,
- ~ la télévision et le marché audiovisuel,
- ~ la téléphonie,
- ~ la vente d'usines d'incinération et de centres de tri d'ordures,
- ~ la gestion de concession (station d'épuration, ramassage d'ordures, ...).

Commentez ce portefeuille et ses évolutions possibles pour les années à venir.

ETUDE DE CAS

**Chaîne de valeur de
PORTER**

Etablissez la chaîne de valeur d'une minoterie. On prendra le cas d'une entreprise se fournissant auprès de coopératives agricoles de son pays mais aussi sur les marchés internationaux. On considérera qu'elle distribue la farine auprès d'artisans boulangers. On tiendra compte des opérations type "la Banette", ...

ETUDE DE CAS

TOWS

En étudiant le cas ci-après, lister les points forts et les points faibles du couple produit/créateur, ainsi que les caractéristiques de l'environnement de ce couple (les menaces et les opportunités). Vous établirez alors une matrice TOWS.

Dans un second temps vous positionnerez dans cette matrice le plan stratégique suivi par le créateur.

Dans un troisième temps vous recenserez plusieurs actions qui pourraient correspondre au couple produit/créateur et à son environnement. Il s'agit donc de remplir la matrice. Enfin vous chercherez à fédérer certaines de ces actions au sein d'un plan stratégique fortement orienté vers les points forts et les opportunités.

ETUDE DE CAS

**Plate-forme
technologique**

Considérer le cas suivant, d'une PME fabricant des produits électroniques. Identifiez ses savoir-faire de bases, c'est à dire ses compétences technologiques de bases, sélectionnez celles qui vous paraissent avoir une certaine spécificité, lister les segments actuels de l'entreprise; ceci pour ses produits de base.

Considérons maintenant son innovation. Positionner là sur un tableau de Meyer. Proposez des scénarios correspondants à des stratégies verticales, horizontales et croisées. Pour cela vous devez imaginer de nouveaux segments, de nouvelles niches (dont nous n'avons pas les moyens ici de vérifier la faisabilité).

ANALYSE STRATEGIQUE :

Innovation et outils d'aide à la décision

QUESTIONS A CHOIX MULTIPLES

QCM

1 *Les courbes de vie de produit traduisent **vrai faux**

- A** le niveau de consommation d'un produit en fonction du temps ☐ ☐
- B** le niveau de la concurrence sur un marché donné ☐ ☐
- C** le niveau de performances technologiques d'un produit sur son marché ☐ ☐

Justifiez

2 *En phase 2, dites de croissance, l'entreprise

- A** voit son chiffre d'affaire augmenté ☐ ☐
- B** valorise des technologies récentes ☐ ☐
- C** est face à une demande en croissance sur son marché ☐ ☐

Justifiez

3 *Une innovation (2^{ème} génération) peut être lancée durant les phases suivantes du cycle de vie du produit de 1^{ère} génération

- A** 1 (lancement) ☐ ☐
- B** 2 (croissance) ☐ ☐
- C** 3 (maturité) ☐ ☐
- D** 4 (obsolescence) ☐ ☐

Justifiez

4 *La durée du cycle de vie dépend

- A des clients de l'entreprise et de leur besoin ☐ ☐
- B des décisions prises par l'entreprise ☐ ☐
- C des échanges monétaires internationaux ☐ ☐

Justifiez

5 *"Une vache à lait" est une activité

- A basée sur une technologie ancienne ☐ ☐
- B marquée par un faible niveau de concurrence ☐ ☐
- C qui génère beaucoup de liquidité ☐ ☐

Justifiez

6 *Un point d'interrogation est une activité

- A en cours de lancement ☐ ☐
- B basée sur une technologie récente ☐ ☐
- C incertaine en terme de rentabilité ☐ ☐
- D dont le besoin sur le marché est mal identifié ☐ ☐

Justifiez

7 *Un porte feuille de projet doit

- A contenir les 4 sortes d'activités (point mort, vache à lait, étoile, point d'interrogation) ☐ ☐
- B ne pas comporter de poids morts ☐ ☐
- C ne pas comporter de points d'interrogation ☐ ☐
- D comprendre des vaches à lait et des activités à fort taux de croissance ☐ ☐

Justifiez

8 *L'innovation à un impact financier

A quelque soit les marchés concernés ☐ ☐

B sur les marchés volume exclusivement ☐ ☐

C sur les marchés autre que "impasse" ☐ ☐

Justifiez

9 *Les grilles Marakon tiennent compte

A de données marketing ☐ ☐

B de données technologiques ☐ ☐

C de données financières ☐ ☐

Justifiez

10 *L'analyse de filière permet

A d'identifier des concurrents ☐ ☐

B de positionner, l'endroit où le nouveau produit doit se positionner ☐ ☐

C de mesurer la faisabilité de l'innovation ☐ ☐

Justifiez

11 *L'analyse de filière montre

A qu'il faut toujours se diversifier ☐ ☐

B qu'il faut toujours se recentrer sur son métier ☐ ☐

C qu'il faut trouver les activités génératrices de valeur ajoutée dans la filière ☐ ☐

Justifiez

12 *L'analyse de filière

A peut avoir un impact sur la façon de lancer un produit nouveau ☐ ☐

B peut avoir un impact sur la conception technique du produit ☐ ☐

C permet de choisir entre la fabrication d'un produit ou le lancement d'un service ☐ ☐

D induit des choix entre différents procédés de fabrication possibles ☐ ☐

Justifiez

13 *Une entreprise dite suiveuse

A a une mauvaise organisation en terme de R et D ☐ ☐

B perd le leadership son marché ☐ ☐

C peut proposer des produits plus performants que les innovateurs ☐ ☐

Justifiez

14 *Une entreprise novatrice

A ne s'intéresse qu'aux innovations de rupture ☐ ☐

B ne gère pas de vache à lait ☐ ☐

C peut sous traiter sa R et D ☐ ☐

D dispose d'une possibilité plus grande de capter une plus grande part des bénéfices permis sur le marché ☐ ☐

Justifiez

15 *Les grilles de Porter se basent sur des variables

- A marketing ☐ ☐
- B technologique ☐ ☐
- C financière ☐ ☐

Justifiez

16 *la stratégie découlant des grilles de Porter

- A s'oriente vers les activités à forte valeur ajoutée ☐ ☐
- B s'oriente systématiquement vers la spécialisation ☐ ☐
- C s'oriente vers la réduction des coûts ☐ ☐

Justifiez

17 *Les grilles de Porter permettent

- A d'élaborer les partenariats nécessaires au développement d'une innovation ☐ ☐
- B de choisir les technologies requises au développement de l'entreprise ☐ ☐
- C de mesurer la faisabilité commerciale d'un nouveau produit ☐ ☐

Justifiez

18 *Les matrices TOWS

- A orientent la stratégie vers la valorisation des points forts ☐ ☐
- B sont compatibles avec des logiques de recherche de problèmes chez les clients ☐ ☐
- C n'intègrent pas de données techniques ☐ ☐

Justifiez

19 *Les approches par plate forme

- A ne prennent pas en compte les données techniques ☐ ☐
- B ne prennent pas en compte les données marketing ☐ ☐
- C font la synthèse entre données techniques et marketing ☐ ☐

Justifiez

20 *les approches par plate forme

- A permettent des économies d'échelle ☐ ☐
- B ne sont applicables que si l'entreprise veut se diversifier ☐ ☐
- C ne s'adressent pas aux PME ☐ ☐

Justifiez